

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

І.Б. ШВЕЦЬ, д.е.н., професор,

С.О. ПОТОРОЧИН,

Донецький національний технічний університет

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
В УМОВАХ ГІРНИЧОДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Необхідність розвитку гірничодобувних підприємств у нових ринкових умовах вимагає постановки нових цілей і рішення нових стратегічних задач. Стратегічні цілі гірничодобувних підприємств можуть бути досягнуті за умов, коли вони розділяються не тільки керівництвом, але й більшістю робітників. Суттєвим важелем цих процесів є організаційна культура. Ускладнення і оновлення технологічних процесів, освоєння родовищ корисних копалин в складних природних умовах підвищують значення організаційної культури, спрямованої на поліпшення умов і охорони праці. Тому поліпшення умов і охорони праці на підприємствах пов'язано з наявністю елементів організаційної культури та її розвитком.

В соціології організаційна культура розглядається як комплекс досліджень, спрямованих на розкриття природи соціальної поведінки робітників підприємства. Наукові методи розкриття соціуму на підприємстві, критерії угруповання соціально-професійних утворень, принципи аналізу можливостей організаційної культури в системі управління дозволяють визначити організаційну культуру як цілісне знання, об'єкт дослідження і управління. Для визначення сутності організаційної культури в умовах гірничого підприємства доцільно розглянути різні підходи щодо її тлумачення, табл. 1.

Аналіз наведених тлумачень сутності та ознак організаційної культури показав, що організаційна культура трактується авторами як складна комбінація важливих припущень, цінностей, переконань, очікувань і норм, що приймаються і розділяються більшістю членами колективу. З наведених тлумачень пропонується загальне визначення організаційної культури, яке по-

лягає у наступному. Організаційна культура – це сукупність організаційних, ментальних, соціальних чинників; комплекс тих цінностей, уявлень, понять і переконань, що поділяються всіма працівниками підприємства, а також поведінкових норм, артефактів, систематизованих правил, які створює підприємство у процесі подолання перешкод внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання. Вона стає атрибутом сучасного підприємства, знаходить функціональну спрямованість, яка зумовлює схожість цінностей підприємства і працівника, якісне поліпшення їх сумісної життєдіяльності. Отже, можна сформулювати і визначити сутність організаційної культури в умовах гірничодобувних підприємств, під якою розуміється система взаємодій на підприємстві як організаційному соціумі, що проявляється через систему ефективності виробничої та управлінської діяльності, що забезпечують безпеку трудової діяльності через систему комерційних комунікацій.

Організаційна культура як і будь-яке інституційне утворення розвивається. Процес розвитку організаційної культури прийнято розглядати як три взаємопов'язані процеси: формування, підтримка і зміна. Для розвитку діючої на підприємстві організаційної культури необхідно спочатку провести аналітичну роботу щодо виявлення проблем гірничодобувної галузі. Серед проблем, які мають вплив на організаційну культуру на гірничодобувних підприємствах, можливо виділити виробничі, дисциплінарні та соціальні. При формуванні організаційної культури слід також враховувати, що «сила організаційної культури визначається двома важливими

© І.Б. Швець, С.О. Поторочин, 2008

чинниками: мірою прийняття членами організації основних цінностей компанії і мірою їх відданості цим цінностям» [11, с.42]. Для підлеглих неабияке значення має можливість проявляти ініціативу та самостійність, тому доцільно звернути увагу на

те, що «значний вплив на організаційну культуру справляє те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при відповідній практиці управління» [9, с.29].

Таблица 1

Наукові підходи авторів до визначення організаційної культури та її складових

Автори	Визначення
М. Магура [9, с.24]	<u>Система переконань</u> , норм поведінки, установок і цінностей, які є правилами, що визначають, як повинні працювати і поводитися люди в організації. При цьому йдеться про переконання і цінності, які в більшій або у меншій мірі розділяються переважною більшістю членів організації.
Ю. Романова [8, с.26]	<u>Система цінностей</u> , що розділяються в організації, переконань і норм – це продукт взаємодії процесу відбору, управлінських функцій, поведінки, структури і процесів в організації, зовнішнього середовища, в якому існує організація.
Ю. Романова [8, с.25]	Охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому матеріальні цінності і моральні норми, <u>прийнятий кодекс поведінки</u> і укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що виробляється.
Е. Шейн [10, с.9]	<u>Сукупність основних переконань</u> , сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і відношення до конкретних проблем.
М. Мескон [12, с.277]	Атмосфера або клімат в організації називається її культурою. Культура відображає переважаючі звичаї, вдачі і віддзеркалення в організації.
Е. Браун [19, с.8]	<u>Набір переконань</u> , цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
А. Занковскій [13]	<u>Філософські і ідеологічні уявлення</u> , цінності, переконання, вірування, очікування, етуди і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
М. Армстронг [15]	<u>Сукупність переконань</u> , відносин, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників організації.
О. Віханській, А. Наумов [14, с.327]	<u>Набір найбільш важливих припущень</u> , що приймаються членами організації і одержуючих вираз в цінностях, що заявляються організацією, задаючих людям орієнтири їх поведінки і дій.
В. Оучі [15]	Організаційна культура складається з <u>церемоній, зборів символів і міфів</u> , через які члени організації отримують інформацію про <u>цінності і переконання</u> , які мають місце в організації.

Актуальними завданнями для гірничодобувних підприємств України при формуванні організаційної культури у сфері промислової безпеки і охорони праці на сьогодні є наступні [16]:

– боротьба із приховуванням нещас-

них випадків на виробництві;

– посилення відповідальності працеводців за підвищення дієвості і ефективності управління охороною праці на виробництві;

– посилення мотивації до безпечної

праці, стимулювання зменшення ризику травмування і профзахворювання на виробництві;

– посилення уваги до безпеки працівників, які частіше піддаються ризику нещасного випадку з багатьох причин (відсутність робочого досвіду, нерозуміння безпеки на робочому місці, аварійних ситуацій, недостатній рівень навчання з питань безпеки і охорони праці).

Поліпшення умов і охорони праці призводять до зниження непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, зростання ефективності виробництва в цілому. На даний час на гірничодобувних підприємствах необхідно проводити роботу, спрямовану на вдосконалення організації виробництва, роботу щодо поліпшення умов і охорони праці, своєчасне впровадження сучасної безпеки трудової діяльності на виробництві.

У організаційну культуру повинен входити комплекс технічних і організаційних заходів, що підлягають здійсненню для запобігання нещасних випадків, а також для зниження впливу таких важливих чинників, як виробнича небезпека та професійна шкідливість. Обґрунтований вибір техніки, технології і організації робіт, відповідних гірничотехнічним умовам, і виконання спеціальних заходів безпеки, промислової санітарії повинні виключати виникнення аварій, нещасних випадків і професійних захворювань.

Метою цієї статті є обґрунтування створення механізму формування безпечної трудової діяльності, який дозволить досягнути об'єктивного розуміння працівниками якою небезпечною є їх робота, якими важкими можуть бути наслідки в разі порушення кожним з них єдиних правил безпечного ведення робіт. Основопологаючим елементом цього механізму в досягненні об'єктивного розуміння працівниками небезпечності їх праці є організаційна культура.

Більшість нещасних випадків на гір-

ничодобувних підприємствах відбуваються з організаційних причин, табл.2, що свідчить про неефективну роботу служб охорони праці, функції яких передбачають підготовку, ухвалення і реалізацію завдань щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності найнятих робітників в процесі їх трудової діяльності [17, с.32]. У свою чергу формування організаційної культури покликане сформувати у працівників високий рівень робочої і виробничої дисципліни, беззаперечне виконання посадових обов'язків і вимог з охорони праці. У зв'язку з цим можна стверджувати, що необхідним є створення організаційно-економічного механізму, впровадження якого буде сприяти створенню безпечних умов праці. Водночас, як свідчить практичний досвід, є недостатнім наявність служб охорони праці та відповідної системи управління на гірничодобувних підприємствах. Новий механізм повинен передбачати зміну свідомості та ставлення робітників до пропонованих заходів з охорони праці, а також низку відповідних економічних заходів щодо стимулювання робітників до безаварійної роботи. Розробка механізму формування безпечної трудової діяльності певним чином має базуватися на двох основних структурних елементах: охорона праці та організаційна культура.

З метою удосконалення управління та формування безпечних умов праці на гірничодобувних підприємствах пропонується система складових елементів безпечної трудової діяльності, рис. 1.

Дослідження причин та наслідків нещасних випадків дозволяє проаналізувати чинники травматизму та сформувати в подальшому основні вимоги до системи складових елементів безпеки трудової діяльності. Аналіз нещасних випадків за 2005 – 2006 рр. свідчить, що нещасні випадки із смертельними наслідками відбувалися з трьох основних причин, табл.2.

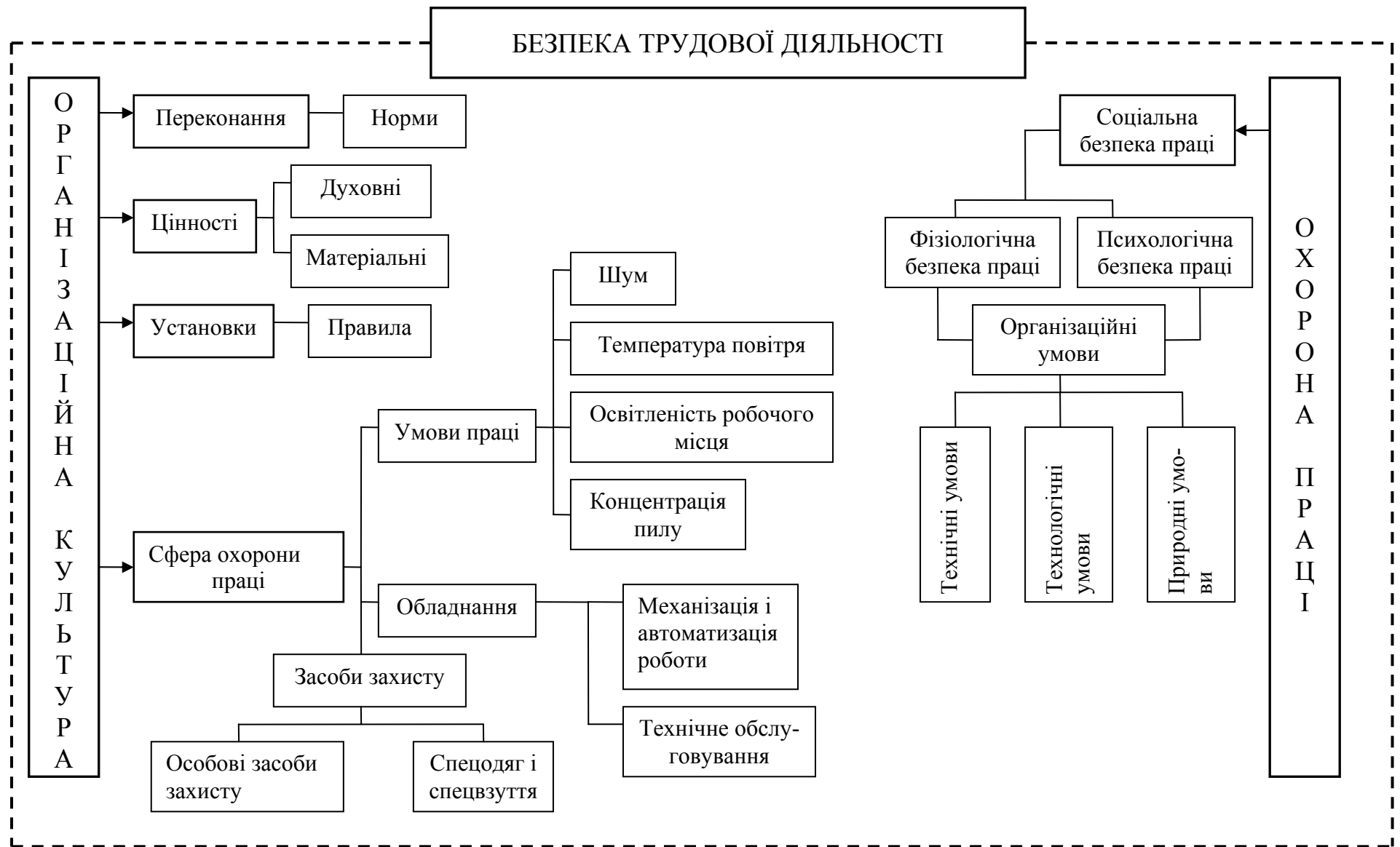


Рис. 1. Система складових елементів безпечної трудової діяльності на гірничодобувних підприємствах

Серед організаційних причин основне місце займає порушення трудової і виробничої дисципліни – 147 випадків, або 38,9% від всіх причин, що призвели до травмування трудящих, з яких 79 пов'язані з невиконанням посадових обов'язків і 68 – з невиконанням вимог інструкції по охороні праці. З порушенням технологічного процесу пов'язано 28 випадків, з порушенням правил дорожнього руху – 26, з незадовільним технічним станом засобів ви-

ництва, транспортних засобів – 19 випадків, із-за неякісної розробки або відсутності проектної документації – 6. Загибеллю 30 осіб (7,9%) стали психофізіологічні причини, зокрема: алкогольне, наркотичне сп'яніння – 9 осіб (вугільна галузь – 3 людини, енергетична – 2, металургія, підйомні споруди, машинобудування, АПК – по 1 людині).

Таблиця 2

Показники нещасних випадків за причинами за 2005 – 2006 рр.

Причини	2005 р.		2006 р.	
	кількість	%	кількість	%
Організаційні	294	75,0	283	74,9
Технічні	58	14,8	65	17,2
Психофізіологічні	40	10,2	30	7,9
Усього	392	100,0	378	100,0

В сучасних умовах господарювання необхідність кардинального вирішення проблеми безпеки на гірничодобувних підприємствах зростає. На цих підприємствах рівень виробничого травматизму, професійної захворюваності та такої, що обумовлена шкідливими умовами виробництва, залишаються достатньо високими. Не зважаючи на збільшення фінансових витрат держави на охорону праці, втрати виробництва від захворювань і травматизму збільшуються. Водночас, кошти, що виділяються на поліпшення умов та охорони праці, не розподіляються раціонально і не використовуються ефективно. У зв'язку з цим недостатньо реалізуються наявні можливості поліпшення умов і охорони праці, відповідного зростання її продуктивності в сприятливих умовах, підвищення ефективності виробництва в цілому [1, с.22].

Головними причинами травматизму на більшості підприємств продовжують залишатися наступні: незадовільний рівень технологічної, виробничої і виконавської дисципліни працівників шахт; незадовільний рівень виконання системи управління охороною праці на підприємствах; відсутність належного контролю з боку інженерно-технічних працівників за безпечним веденням робіт; низький рівень виконавчої

дисципліни [2]. Вугільна галузь через специфіку своєї діяльності вимагає жорсткої виробничої і технологічної дисципліни, неухильного дотримання правил безпеки. Однак в цих умовах у галузі мають місце негативні тенденції з травматизму і смертельних випадків [3, с.10]. Так коефіцієнт частоти смертельного виробничого травматизму на 1 млн. тонн здобутого вугілля на підприємствах вугільної промисловості з початку 2006 р. складає 2,23 проти 2,47 у 2005 р. При середній частоті загального травматизму на 1 тис. робітників на рівні 15,73, найбільший рівень зареєстрований на наступних державних підприємствах і самостійних шахтах: ДП «Волиньвугілля» (41,41), ДП «Шахта 17-17 біс» (31,83), ДВАТ «Ш/у Донбас» (30,20), ДВАТ «Шахта ім. 17 партз'їзду» (29,67), ДП «Шахта ім. 60-ліття Радянської України» (29,13), ДВАТ «Шахта Надія» (27,28), ДВАТ «Шахта ім. А.І. Гаєвого» (26,71) [2].

Про високий рівень смертельного травматизму на виробництві за період 2002-2006 рр., свідчать статистичні дані Держгірпромнадзору України по Донецькій області рис. 2, 3, 4 [4].

Як повідомляє прес-служба Держгірпромнадзору України, на вугледобувних підприємствах України впродовж 2007 р. загинули 249 осіб. Всього на українських

вугільних шахтах у 2007 р. відбулося 15 групових нещасних випадків, травмовано 5995 шахтарів, з них смертельно – 249 осіб, зокрема 19 гірників померли в шахтах від серцево-судинних захворювань. Рівень травматизму із смертельними наслідками

виріс на 91 випадок або на 58%, в основному із-за збільшення кількості нещасних випадків на підприємствах, підконтрольних територіальному управлінню по Донецькій області [5].

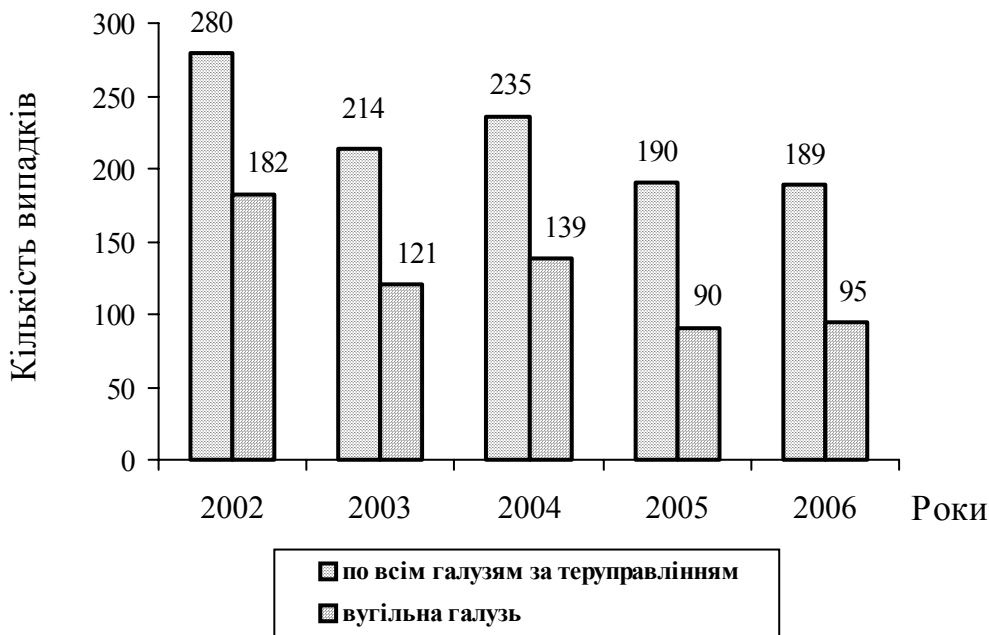


Рис. 2. Динаміка кількості нещасних випадків із смертельними наслідками з травмуючих факторів

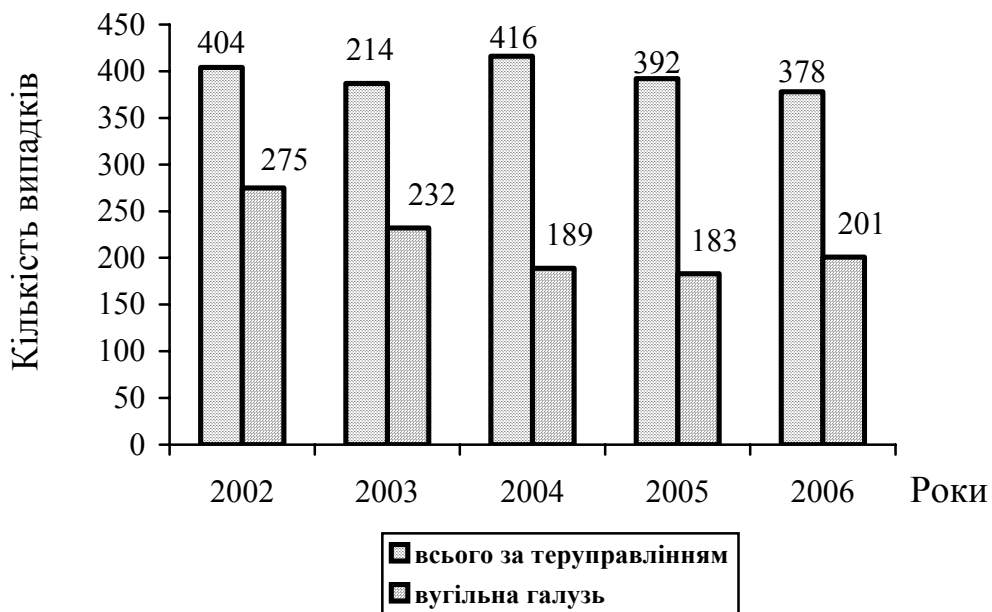


Рис. 3. Динаміка кількості випадків із смертельними наслідками з причин нещасних випадків по територіальному управлінню Державного комітету гірничого надзору України по Донецькій області

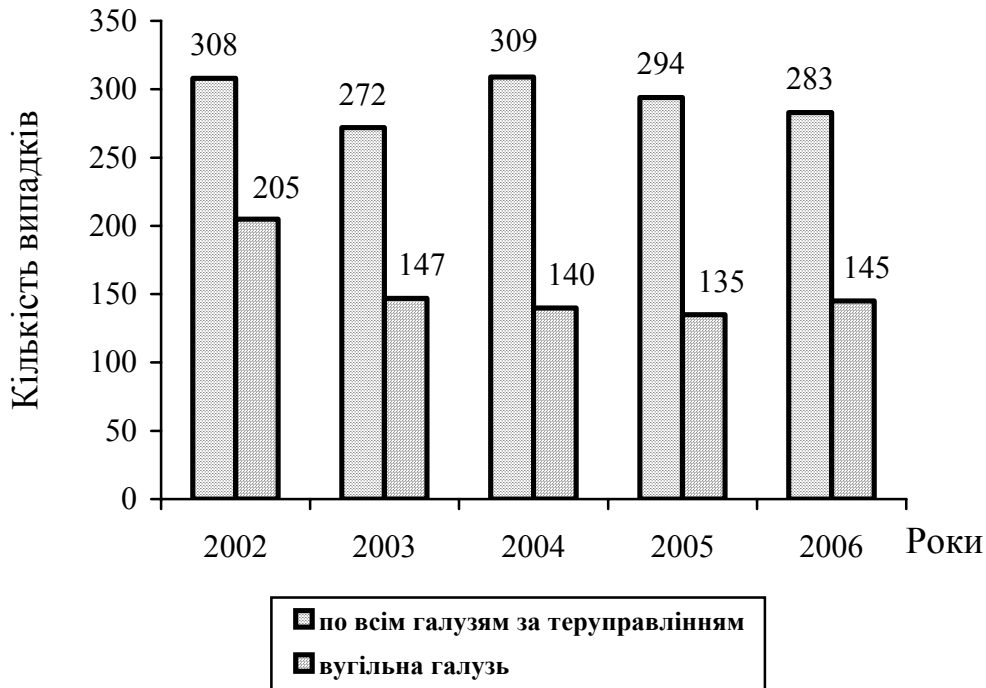


Рис. 4. Динаміка кількості нещасних випадки із смертельними наслідками внаслідок організаційних причин

За даними Держгірпромнадзору смертність шахтарів на виробництві в Україні та інших країнах є достатньо високою. Так, чисельність загиблих шахтарів на 1 млн. т. вугілля в Україні складає 2 особи, в Китаї – 1,96 особи, в Росії – 1,88 особи [4]. Таким чином, особливої актуальності набуває необхідність вирішення проблем формування безпечних умов праці, їх поліпшення з урахуванням наявних власних ресурсів підприємств. Проте в практичній діяльності на виробництві методи організаційного управління охороною праці дотепер не мають належного розвитку. На підприємствах керівництво практично не приділяє уваги впливу умов праці на економічні показники діяльності. Зазвичай витрати на охорону праці і поліпшення умов праці розглядаються як виробничі, що не сприяє одержанню економічного ефекту за рахунок досягнення соціальних результатів. У зв'язку з цим практично не враховуються позитивні результати впровадження заходів з охорони праці, що впливають на собівартість продукції і обсяг виробничо-

господарських витрат і обумовлені зменшенням професійних захворювань і травматизму.

Стратегічним інструментом, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи підприємства і окремих працівників на загальні цілі та мобілізувати ініціативу робітників, є організаційна культура. Саме вона робить підприємство унікальним, формує історію його розвитку і організаційну структуру, правила комунікації. В цих умовах управління безпекою праці як цілеспрямована діяльність має враховувати дію економічних законів та принципів і їх вплив на методи управління і розвиток суспільного виробництва, в результаті якого забезпечуються сприятливі та безпечні умови праці. Досліджуючи соціально-економічні аспекти охорони праці, А.Н. Гржегоржевській відзначає, що «сутність проблеми полягає не тільки і не стільки в тому, щоб тільки покращувати умови праці, скільки в тому, як забезпечити це поліпшення, щоб воно було всебічним та стійким процесом» [6, с.190]. Результати діяльності

підприємства в значній мірі залежать від того, наскільки робітники підприємства об'єднані загальними цілями і особистим відношенням до своєї праці. Розумне поєднання особистої, колективної матеріальної і моральної зацікавленості, а також відповідальності робочих і ІТР за загальні результати праці веде до попередження і зменшення випадків травматизму, які, як встановлено світовою практикою, в 80% залежать від діяльності людей [7, с.13].

Таким чином, економічне управління виробництвом в сучасних умовах повинно бути зорієнтовано не тільки на досягнення високих виробничих результатів, а також на реалізацію тих сприятливих можливостей, які надає розвиток організаційної культури, зокрема на поліпшення умов і охорони праці. Подальше підвищення ефективності виробництва базується на сприятливих передумовах забезпечення його поступового розвитку, передбачає врахування сучасних тенденцій як в поліпшенні умов і охорони праці, так і в зростанні загальної ефективності виробництва.

Подальші дослідження повинні охопити комплекс не тільки технологічних умов праці, але і економічні проблеми умов праці, організаційну систему управління виробництвом і виробництва в цілому, підвищення його ефективності. Вони повинні бути спрямовані на всебічне вдосконалення управління з метою максимальної його відповідності завданням розвитку організаційної культури, умов і охорони праці. Необхідним є створення спеціального економічно-соціального важеля як організаційна культура, що буде сприяти раціональному використанню коштів, спрямованих на безпеку трудової діяльності.

Для досягнення рівня травматизму провідних країн гірничодобувним підприємствам України в своїй діяльності необхідно забезпечити здійснення комплексу заходів з наступних пріоритетних напрямків.

1. Підвищення рівня промислової безпеки під час виконання небезпечних робіт і експлуатації устаткування підвищеної небезпеки.

2. Підвищення рівня промислової безпеки під час роботи з вибуховими матеріалами і ведення вибухових робіт.

3. Організація робіт по здійсненню профілактичних заходів щодо промислової безпеки, підвищення рівня безпечних умов праці, гігієни праці, спрямованих на впровадження прогресивних технологій, застосування сучасних засобів індивідуального і колективного захисту.

4. Посилення контролю за дотриманням вимог пильогозового режиму.

5. Підвищення кваліфікації і відповідальності керівників шахт за забезпечення безпечних умов роботи і відновлення системи перепідготовки кадрів.

Вся система нагляду і контролю за охороною праці формується для забезпечення безпеки виробництва, збереження здоров'я і життя робітників в процесі праці [18, с.10]. У свою чергу механізм формування безпечної трудової діяльності спрямован на розуміння робітниками безпечної праці, збереження здоров'я і життя самими робітниками.

На першому місці у механізмі формування безпечної трудової діяльності стоїть об'єктивне розуміння працівниками якою небезпечною є їх робота, якими важкими можуть бути наслідки в разі порушення кожним з них єдиних правил безпечного ведення робіт. Освідомлення кожним робітником соціальної спрямованості досягнення. В силу цього організаційна культура є необхідним елементом механізму формування безпечної трудової діяльності, який приведе до фундаментальної зміни ментальної свідомості робітників відносно власної безпеки на виробництві. При цьому, увага керівництва до механізму формування безпечної трудової діяльності приведе до бажання кожного працівника проявляти усвідомлену ініціативу по відношенню до своєї роботи за принципом «я відповідальний за всіх – безпека для всіх».

Сучасні економічні відносини, розвиток нових форм власності, інтенсивність нарощування обсягів виробництва, курс України на вступ до Європейського Союзу вимагають принципово нового підходу до

питань промислової безпеки і охорони праці на підприємствах, спрямованого на забезпечення реалізації прав працівників на безпечні умови праці, недопущення аварій і аварійних ситуацій, нещасних випадків і професійних захворювань, створення нової ідеології працедавця щодо відповідальності за життя і здоров'я найнятих робітників.

Подальші дослідження полягають у розробці організаційного механізму безпечної трудової діяльності на гірничодобувних підприємствах на підставі двох структурних елементів: охорона праці і організаційна культура. Головним структурним елементом якого буде організаційна культура, формування якої дасть можливість аналізувати і враховувати вплив різних факторів на діяльність підприємства, що, в свою чергу, буде сприяти підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, підвищенню ініціативи робітників у беззаперечному притриманні безпечної трудової діяльності.

Література

1. Амоша А.И., Новикова О.Ф., Рубин В.С. и др. Условия труда в регионе. – Киев: Наукова думка, 1985. – 252 с.
2. <http://donetsktu.dn.ua/raznoe/pr26.htm>.
3. И.П. Савченко, Е. В. Мокрый, И. И. Савченко. Проблемы охраны труда в угольной промышленности // Уголь Украины, сентябрь, 2000. – №9 – С. 8-13.
4. <http://donetsktu.dn.ua/itogi.htm>.
5. <http://www.ktr.su/news/actual-102/2008/01/10/4927>.
6. Социально-экономические проблемы труда: организация, планирование, управление / Редкол. А.Н. Гржегоржевский, Г.Я. Фролов. – М.: Мысль, 1977. – 215 с.
7. Е.Н. Пустовит, Э.А. Овчаров, Г.К. Курпа. Экономический механизм управления безопасностью труда на шахтах // Уголь Украины, октябрь, 1998. – №10. – С. 12-15.
8. Ю. Романова. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим // Управление персоналом. – 2000. – №11. – С. 25-26.
9. М.И. Магура. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 24-29.
10. Schein Edgar H. Organizational Culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
11. М. Сухорукова. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. – 2000. – №11. – С. 39-44.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
13. <http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/zanc/cultura1.html> от 01.05.2008 р.
14. О.С. Виханский, А.И. Наумов, “Менеджмент”, М.: Гардарики, 1999. – 421 с.
15. <http://countries.ru/library/orgculture/def1.htm> от 01.05.2008 р.
16. <http://fsnv.org.ua/publ/10-1-0-6>.
17. Рекомендации по построению, внедрению и усовершенствованию системы управления охраной труда // Бухгалтерия. – 2008. – №16 (795). – С. 32-47.
18. В.И. Крот, О.Ф. Новикова, А.И. Амоша, И.Н. Новак, Л.Г. Мельцер, И.И. Пронина. Исследование причин неэффективности контрольной деятельности в сфере охраны труда Донецкой области и разработка предложений по ее совершенствованию. (Результаты экспертного опроса работников органов надзора и контроля за охраной труда). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – 147 с.
19. Brown A. Organisational Culture. / A. Brown. – London: Pitman Publishing, 1995.

Статья поступила в редакцию 10.11.2008